

# 過去の振り返り

## 前中期計画の振り返り

当社は2020年、2025年为目标年度とした中期計画を発表し、実現に向けて、経営基盤強化を目指す全社プロジェクトを強力に推進するとともに、世界の主要市場に構築した製販拠点の効果の最大化を目指して顧客ニーズに対応した高機能商品を開発・増販するなど、グローバル体制による競争力の強化に取り組みました。

その結果、2020年公表の中計で設定しておりました2025年目標について、売上収益1兆円は達成。一方、外部環境の大きな変化の影響もあり、事業利益1千億円、ROE10%、D/Eレシオ0.5の達成は、2026年以降となる見込みです。

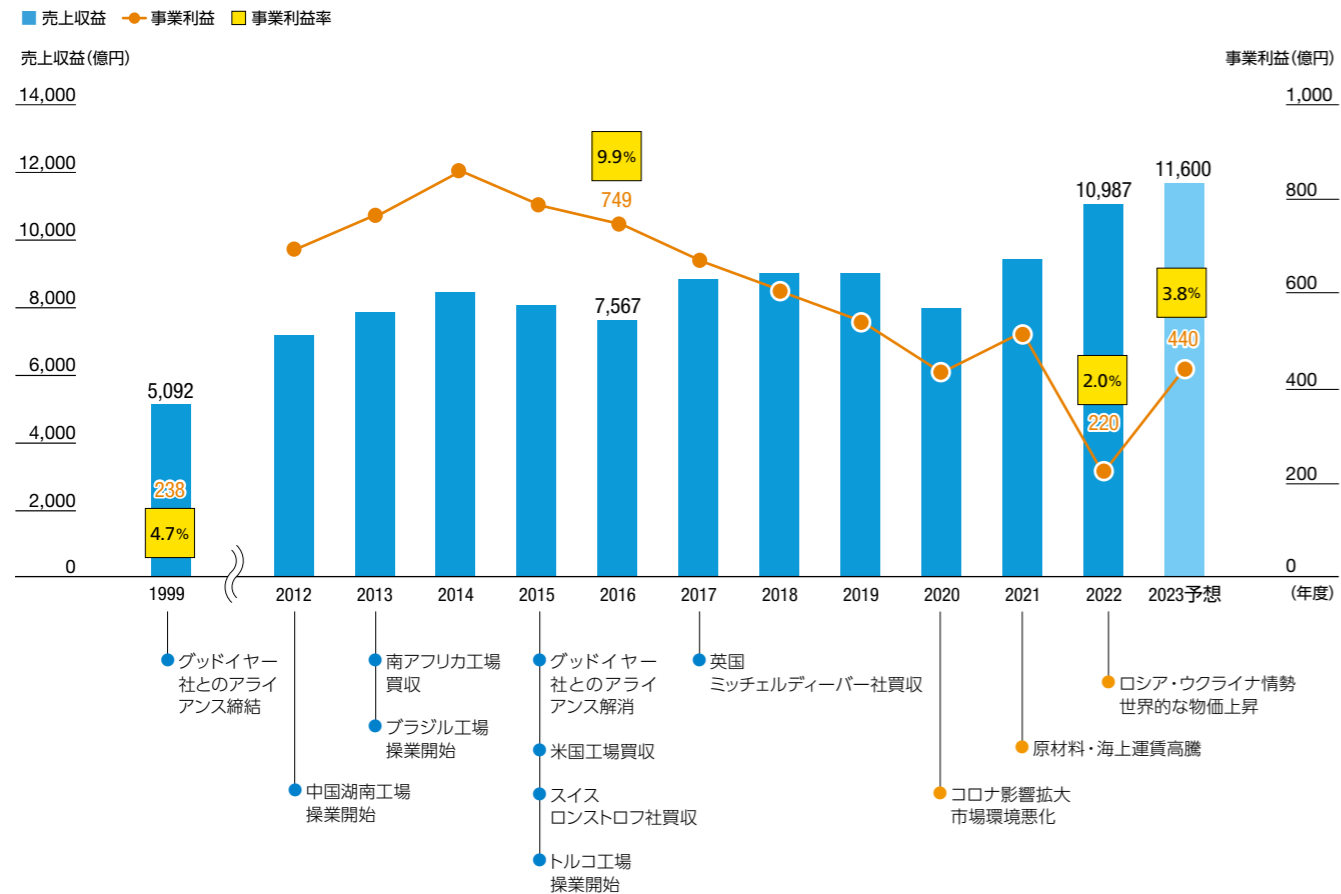
結果としては、売上収益は前倒しで達成したものの、収益力などについては、目標値との乖離が大きい状況です。事業環境の急激な変化に対応すべく、2027年为目标年度とした中期計画の再編成を行いました。

## 過去の業績推移

1999年の米国グッドイヤー社とのアライアンス締結以降、中国や新興国中心に海外事業拡大を進めました。同社とのアライアンスを2015年に解消後、2016年以降は、特に欧米での事業拡大を通じてグローバル体制構築に取り組んできました。

海外中心に売上収益は伸ばすことができましたが、利益面では生産・販売投資の効果を十分に刈り取れず、外部環境の大きな変化もあり収益性が低下している状況です。

### 売上収益と事業利益の推移\*

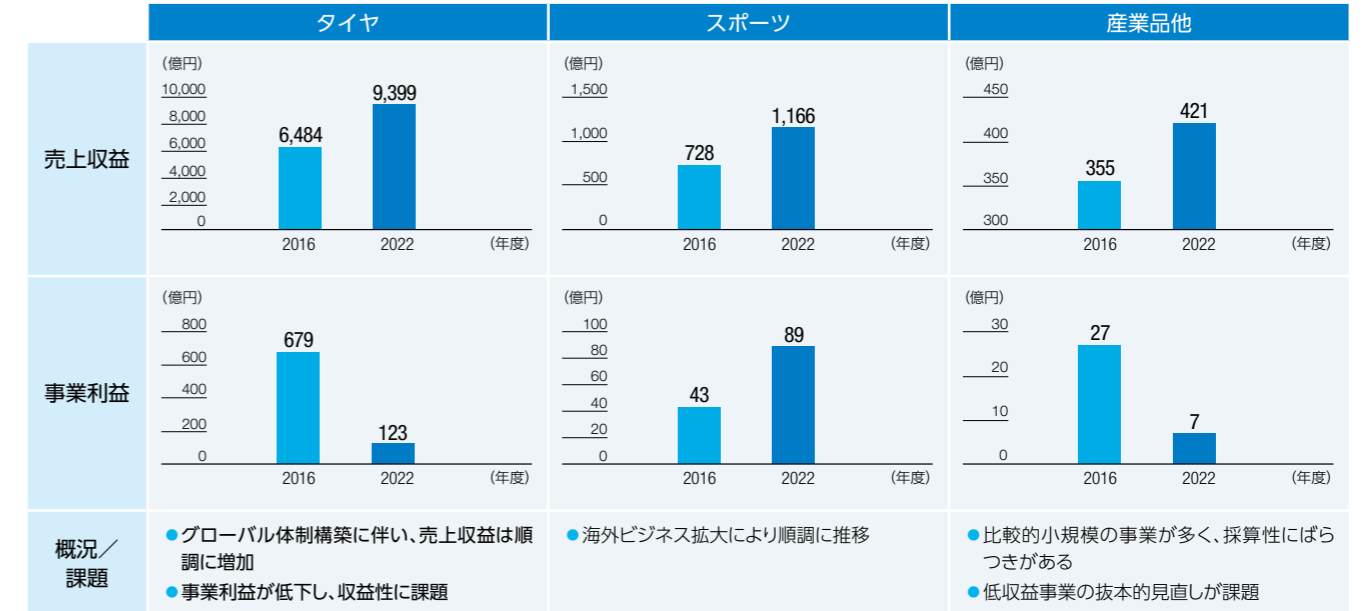


\*2014年までは日本基準、2015年以降IFRS

## タイヤ事業での収益改善がポイント

事業別では、タイヤ事業はグローバル体制構築に伴い売上収益は順調に増加したものの、事業利益が低下し、収益性が大きな課題です。一方、スポーツ事業は、コロナ禍が大きく影響した2020年に一時的に落ち込んだものの、海外ビジネス拡大により順調に推移しています。産業品事業は、比較的小規模の事業が多く、採算性にばらつきがあり、低収益事業の見直しが課題です。新中期計画では、**主力のタイヤ事業での収益改善が大きなポイント**ととらえています。

### 過去の業績推移(事業セグメント別)

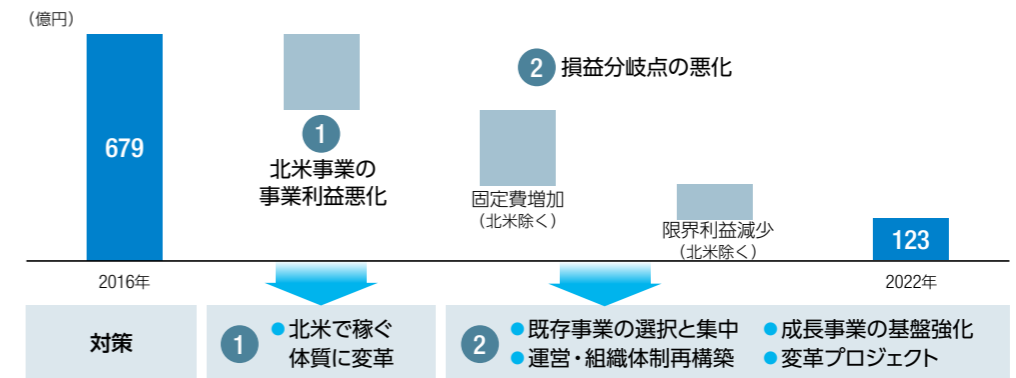


## タイヤ事業において北米で稼ぐ体質に、固定費・変動費増による損益分岐点の改善がカギ

これまでグローバル体制構築を進めてきたなかで、全市場に対応するため、多くの商品を提供してきました。これを支えるため、生産・開発・物流・販売・サービス体制を拡充してきたことにより固定費が増加するとともに、さまざまな非効率が生じて収益性を圧迫、損益分岐点悪化につながったと考えています。

事業利益が2016年の679億円から2022年の123億円まで556億円も低下した要因は、大きく区分すると北米事業の事業利益悪化が4割、固定費・変動費増による損益分岐点悪化が6割で、6割のうち固定費増加が4割、変動費増による限界利益減少が2割です。

### タイヤ事業 事業利益増減内訳



その対策として、2025年までの期間は、北米で稼ぐ体質に変革すること、損益分岐点改善のために既存事業の選択と集中、運営・組織体制再構築、成長事業の基盤強化、変革プロジェクトを推進し、2026年以降の再成長につなげます。